



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**Plan de negocios: Locales de fabricación y venta de pasta  
fresca**

**Alejandro José Maldonado Pachano**

**John Cartwright, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 21 de diciembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de negocios: Locales de fabricación y venta de pasta fresca**

**Alejandro José Maldonado Pachano**

Director de Tesis:

John A. Cartwright B

Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo:

Magdalena Barreiro, PhD,

Quito, 21 de diciembre del 2012

## **© DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Alejandro José Maldonado Pachano

C. I.: 1712418720

Fecha: 21 de diciembre de 2012

## **Resumen**

Este plan de negocios, trata sobre la creación de la empresa Pavarotti S.L. la cual se dedicará a la fabricación y comercialización principalmente de pastas frescas artesanales, en sus propios locales comerciales y de terceros. Se ha detectado un nicho de mercado muy interesante, ya que en Ecuador se consume pastas en gran medida, siendo éstas adquiridas en más del 90% de las ocasiones en supermercados o hipermercados, careciendo los mismos de la frescura y la calidad de los productos elaborados artesanalmente, además se ha detectado que una gran parte del mercado de Quito busca la compra de pasta fresca para la cocción en cada uno de los hogares. Mediante el plan de negocios se determinará la viabilidad del negocio y se establecerán las principales estrategias y factores para el éxito del negocio.

### **Abstract**

This business plan is related with the creation of the Pavarotti S.L. company, which will be dedicated mainly to the manufacture and commercialization of fresh artisanal pasta, operating in its own commercial installations or third party facilities. A very interesting market opportunity was detected, because Ecuador is greatly dedicated to the consumption of pasta, and this product is mainly acquired in more than 90% from the supermarket or hypermarket commercial installations, and the pasta in that sources is not fresh and it is not elaborated by artisans. By the application of this business plan the feasibility of the business will be established and the main strategies and factors will be defined in order to reach the success of the business.

## ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO .....	8
II. LA COMPAÑÍA.....	10
A. Análisis FODA.....	10
B. Objetivos de la compañía.....	11
III. PRODUCTOS .....	11
IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	12
A. Comportamiento del consumidor.....	12
B. Público objetivo .....	12
C. Mercado .....	13
D. Competencia .....	14
E. Tamaño de mercado (población Quito) .....	14
F. Estimación de ventas.....	15
V. ESTRATEGIA DE MARKETING .....	17
A. Segmentación .....	17
B. Objetivos principales del plan de marketing .....	17
C. Producto.....	17
D. Distribución .....	18
E. Precio .....	19
F. Comunicación.....	19
A. Esquema General .....	22
B. Control de Stocks .....	22
C. Planes de Producción .....	23
D. Costes.....	23
E. Inversiones .....	24
VII. PUESTA EN MARCHA .....	25
A. Constitución de la empresa .....	25
B. Localización de las tiendas.....	26
C. Recursos Humanos.....	27
D. Calendario.....	29
E. Proyecto de Franquicias.....	30
VIII. INFORMACIÓN FINANCIERA.....	32
X. BIBLIOGRAFÍA .....	37

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Estado de Resultados Pavarotti	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	% Vtas	% Vtas
<b>Ventas</b>	<b>336.574</b>	<b>694.945</b>	<b>774.362</b>	<b>856.113</b>	<b>941.687</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Subtotal Pastas	312.987	634.433	707.181	777.899	855.655	91%	93%
Subtotal Salsas	23.587	60.512	67.181	78.215	86.032	9%	7%
Otras ventas		-	-	-	-		
Coste de Ventas	-128.482	-274.864	-299.166	-321.723	-346.510	37%	-38%
<b>Margen Bruto</b>	<b>208.092</b>	<b>420.081</b>	<b>475.196</b>	<b>534.391</b>	<b>595.176</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>
Gasto de Comercialización	223.572	221.820	223.703	225.546	227.537	24%	66%
<b>Margen Comercial de empresa</b>	<b>-15.480</b>	<b>198.261</b>	<b>251.493</b>	<b>308.845</b>	<b>367.639</b>	<b>39%</b>	<b>-5%</b>
Gasto de Estructura general	39.120	39.200	39.280	39.360	39.440	4%	12%
Amortizaciones	26.550	27.750	2.400	2.400	3.600	0%	8%
<b>Beneficio de Explotación</b>	<b>-81.150</b>	<b>131.312</b>	<b>209.813</b>	<b>267.085</b>	<b>324.599</b>	<b>34%</b>	<b>-24%</b>
Gastos financieros		4.030	3.224	2.418	1.612	0%	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-81.150</b>	<b>127.282</b>	<b>206.589</b>	<b>264.667</b>	<b>322.987</b>	<b>34%</b>	<b>-24%</b>
Impuesto de Sociedades		11.533	61.977	79.400	96.896	10%	0%
<b>Resultado Final</b>	<b>-81.150</b>	<b>115.749</b>	<b>144.612</b>	<b>185.267</b>	<b>226.091</b>	<b>24%</b>	<b>-24%</b>

### Objeto

La empresa Pavarotti S.L. se dedicará a la fabricación y comercialización principalmente de pastas frescas artesanales, en sus propios locales comerciales y de terceros.

Se ha detectado un nicho de mercado muy interesante, ya que en Ecuador se consume pastas en gran medida, siendo éstas adquiridas en más del 90% de las ocasiones en supermercados o hipermercados, careciendo los mismos de la frescura y la calidad de los productos elaborados artesanalmente y en el día.

### Productos

Los productos de Pavarotti, ofrecen el sabor de la pasta casera, elaboradas con materias primas de la más alta calidad.

Al inicio de la actividad los productos a comercializar serán los siguientes:

- Ravioles
- Sorrentinos
- Tallarines
- Ñoquis
- Canelones
- Salsas: Fileto, Hongos, Caruso, Bolognesa y Cuatro quesos.

### Mercado

Los ecuatorianos consumen un promedio de 9,5 kilos de pasta alimenticia per cápita anual. El 82,7% de esa cantidad se consume en los hogares.

El mercado de las pastas frescas presenta en los últimos años incrementos del 10,4% en volumen y del 5,8% en valor.

El volumen de ventas de pastas frescas alcanza las 6.671 toneladas, concentrándose la mitad de esas ventas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Específicamente, en la ciudad de Quito, las ventas anuales alcanzan las 1.667 toneladas al año.<sup>1</sup>

Pavarotti pretende alcanzar en su primer año de gestión el 33,86% del mercado para luego de 5 años de gestión, lograr 63,22% de market share, es importante señalar que no esperamos que el 63,22% de los consumidores de pasta consuman nuestro producto, esperamos que el 63,22% del mercado que le gusta consumir pasta fresca compre nuestro producto.

<sup>1</sup> Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación



**Público objetivo**

El público objetivo está compuesto por hombres y mujeres de 25 años en adelante de la ciudad de Quito que les gusta comer pasta.

Del público objetivo se han seleccionado dos segmentos:

- Familias, donde existe una persona que le gusta cocinar.
- Personas que les gusta tener invitados en casa y ofrecerles una comida de calidad.

**Resumen Financiero**

- Necesidades de capital: Este proyecto se hará con una combinación de dos fuentes de financiación: 27% préstamo bancario a largo plazo, 5 años a tasa de 6,5% por un monto de 62.000USD y el restante 73% como aportación de capital de 166.500USD.
- Proyecciones de ingresos y resultados netos: Este proyecto genera durante su actividad en los primeros años una TIR de 50,71% y un VAN de 162.546USD a una tasa de descuento del 10%. Lo anterior se logrará luego de llegar a la cifra de ventas totales en el año 5 de 941.687USD, lo que genera un 24% como beneficio para la empresa.

## II. LA COMPAÑÍA

Pavarotti ofrece una nueva alternativa para comer pastas. El consumidor ecuatoriano, habituado a comer pastas en una importante cantidad, suele adquirir este tipo de productos en supermercados o hipermercados.

La propuesta de la empresa es proveer a los clientes productos frescos, de rico sabor, saludables y de calidad.

### Misión

Ser la compañía de elaboración y comercialización de pastas frescas artesanal líder en el mercado ecuatoriano, proveyendo productos nutritivos, sabrosos y de calidad a la sociedad ecuatoriana, asegurando la rentabilidad de los inversores.

### Visión

Convertir en un lapso de 5 años a Pavarotti en una cadena de tiendas líder reconocida en todo Quito por sus pastas frescas artesanales de exquisito sabor, máxima frescura y alta calidad.

### Estrategia

La estrategia de la compañía para convertirse en la tienda de pastas frescas artesanal líder del mercado será comenzar con la comercialización de sus productos a través de 3 tiendas propias durante el primer año, para en un tercer año comenzar con la expansión en toda la ciudad a través del otorgamiento de franquicias.

Esta estrategia será llevada a cabo, apoyándose en los pilares fundamentales de la empresa:

- Orientación al cliente.
- Calidad.
- Elaboración propia y artesanal de los productos.

## A. Análisis FODA

A modo de detallar las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de considerar todas las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el cual vamos a operar, hemos realizado un análisis FODA.

### Debilidades

- Incertidumbre acerca de la adaptabilidad de los consumidores a un nuevo concepto en la compra de pastas.
- Bajo Know how, en cuanto a los procesos y mercado.

### Amenazas

- Comportamiento de los consumidores acostumbrados a las tapas, comer fuera de casa.
- Más del 90% del total de este tipo de productos se adquiere en supermercados e hipermercados.
- No hay percepción por parte de los clientes de la calidad de la pasta artesanal versus la pasta industrial.

### Fortalezas

- Producto de alta calidad, sabroso y saludable.

- Elaboración propia y en el día.
- Fabricación de productos en base a los gustos y preferencias demandados por los clientes.
- Ubicación de las tiendas en las zonas de mayor densidad de población.
- Disponibilidad de los productos: horario de atención: martes a viernes de 10 a 19 hs y sábados y domingos de 11 a 16 hs.

#### Oportunidades

- Mercado con baja competencia.
- Alto consumo de pastas en el hogar.
- Mayor consumo de pasta per cápita en áreas metropolitanas que en rurales.
- Tamaño del mercado potencial muy atractivo.
- Demanda de pasta uniformemente distribuida en todos los segmentos sociales.
- Poco hábito de consumo de pastas artesanal para preparar en el hogar

### **B. Objetivos de la compañía**

#### Objetivos cuantitativos

- Generar ingresos por USD 300,000 durante el primer año de actividad.
- Obtener una rentabilidad de la inversión de más del 30%.
- Alcanzar una cuota de mercado del 30% el 1º año de gestión y del 60% al 5º año de gestión.
- Lograr las siguientes ventas diarias en cada tienda:
  - 50 ventas durante los 3 primeros meses.
  - 55 ventas en los siguientes 2 meses.
  - 60 ventas a partir del 6º mes.
- Abrir 3 tiendas propias en el plazo de un año.

### **III. PRODUCTOS**

La pasta fresca es un producto que requiere poco tiempo de cocción y tiene una preparación rápida y, sin necesidad de dedicarle excesivo tiempo.

La pasta fresca de Pavarotti se elabora de forma artesanal. Es una pasta recién hecha que se elabora diariamente y cuenta con las siguientes características:

- Producto fresco elaborado diariamente en la propia tienda.
- Al ser un producto fresco y totalmente natural, se conserva tres días en el frigorífico y un mes en el congelador.

## IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

### A. Comportamiento del consumidor

En base a estudios realizados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, se observan ciertas características del consumidor ecuatoriano que permitirán delinear las mejores estrategias en el desarrollo del negocio.

El principal factor en la elección de un determinado establecimiento de compra de productos alimenticios es la proximidad. Por esta razón, la principal estrategia es ubicar las tiendas en barrios con mayor densidad de población para optimizar la llegada a los potenciales clientes. El primer local se ubicará en el barrio de Cumbaya, siguiendo por los barrios de Mariscal y San Rafael, que son de los más poblados en la ciudad.

En segundo lugar, la calidad es otro de los factores por el que los consumidores eligen un establecimiento determinado. Como se menciona en la definición de la estrategia la calidad es uno de los pilares de Pavarotti.

Principales factores que deciden la elección de un determinado establecimiento	Total
Proximidad	60,70%
Calidad de productos	57,30%
Buenos precios	39,50%
Variedad de productos	28,70%
Atención al cliente	23,70%
Buenas ofertas	23,20%

Casi el 60% de los consumidores prefieren comprar siempre en los mismos establecimientos. Aprovechando esta tendencia, se delinearán estrategias de fidelización de clientes y se trazarán metas crecientes en cuanto a la frecuencia de compra de los clientes habituales.

El 39% de los consumidores realizan la compra de productos de alimentación indistintamente los días laborables y/o fines de semana, mientras que el 60,80% realiza las compras entre días de semana o durante los fines de semana. Por esta razón, la tienda permanecerá abierta de martes a domingos en horario corrido, aprovechando que los fines de semana la gente come en su casa y es cuando dispone de más tiempo para cocinar allí.

### B. Público objetivo

Los ecuatorianos consumen un promedio de 9,5 kilos de pasta alimenticia por persona y por año. Esta cantidad es muy pequeña si se compara a los 35 kilos que consume un colombiano cada año, los 12 que consumen en Venezuela o los 18 de Perú. Esto indica que hay un gran potencial de crecimiento en el consumo de pastas en el mercado ecuatoriano.

El 82,7% de esa cantidad se consume en los hogares, el 11,4% en establecimientos de hostelería y restauración y el 5,9% restante corresponden al consumo en instituciones.

Sin embargo, la demanda de pastas se encuentra uniformemente distribuida en todos los segmentos sociales, no existiendo grandes diferencias en función de los distintos parámetros anteriormente señalados. Los hogares en los que viven jóvenes independientes o bien parejas jóvenes muestran consumos más elevados de pastas alimenticias.<sup>2</sup>

El público objetivo de Pavarotti será por lo tanto el compuesto por hombres y mujeres de 25 años en adelante de la ciudad de Quito que les gusta comer pasta.

### C. Mercado

Durante los últimos años, el mercado ecuatoriano ha presentado un crecimiento en la venta de pastas. Los mayores crecimientos en las ventas se han registrado en los segmentos de las pastas frescas y, específicamente, en las pastas frescas rellenas. En estos segmentos se han registrado incrementos del 10,4% en volumen de ventas.

Hay que considerar que se trata de un consumo localizado en los grandes núcleos urbanos de población, ya que las ciudades de Quito y Guayaquil concentran casi el 50% de la pasta fresca consumida en Ecuador tomando en cuenta que en Ecuador existen muy pocas empresas que ofrecen pasta fresca para cocinar al momento.

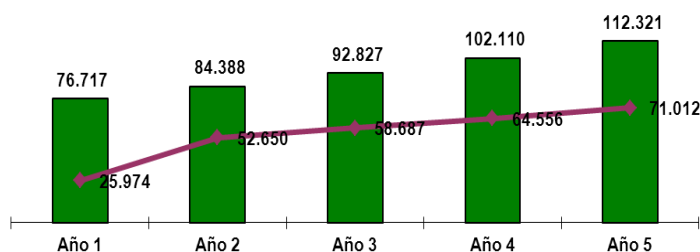
El volumen de ventas de pastas frescas alcanza las 6.671 toneladas, concentrándose la mitad de esas ventas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Específicamente, en la ciudad de Quito, las ventas anuales alcanzan las 1.667 toneladas al año.

Por lo tanto si consideramos como competidores directos de Pavarotti a las tiendas tradicionales, obtenemos que el tamaño de mercado en la ciudad de Quito ascienda a 76.717 kilos anuales.

Pavarotti pretende alcanzar en su primer año de gestión el 33,86 % del mercado para llegar, luego de 5 años de gestión, al 63,22 % de market share con sus tres tiendas funcionando; además al ser un nuevo nicho de mercado existe una gran posibilidad de crecimiento ya que se puede instaurar nuevos clientes y consumidores de esta pasta. Se espera lograr unas ventas totales de 25.974 y 71.012 kilos de pasta fresca respectivamente, esto quiere decir que estimamos aumentar el mercado de consumo de pasta fresca conforme vamos abriendo más tiendas, es importante recalcar que no se espera obtener 72.012 kilos de los 76.717 que actualmente se consume.

Evolución del mercado de pastas frescas en Quito



\*En kilos

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

## **D. Competencia**

En cuanto a competencia directa, existen pocos locales en la ciudad que se dediquen a la venta de pasta fresca elaborada de manera artesanal. Dentro de éstos encontramos a Nona, L'Arcadia y La Bricciola.

El primer local tiene un rango de precios bastante bajos y no presenta una gran variedad de productos, a su vez, es una tienda pequeña y no tiene proyección de crecimiento, a diferencia de Pavarotti. Su principal negocio parece ser el restaurante que posee con el mismo nombre y para el cual elaboran las pastas caseras.

L'Arcadia es un local que vende pasta fresca en Quito, lista para únicamente cocinar, tiene un rango muy bueno de precios con variedad de productos en pasta artesanal.

La Bricciola, en cambio, es una tienda que vende productos gourmet con un rango de precios elevados y una variedad de productos mucho más amplia en cuanto a aceites, pastas secas, salsas enlatadas, etc., pero con poca variedad de pasta artesanal.

### **Competencia Indirecta / Productos sustitutos**

Dentro de esta categoría de productos, se encuentran las pastas secas y rellenas elaboradas industrialmente y que son comercializadas principalmente en supermercados e hipermercados.

De todos modos, no se puede dejar de considerar que en Ecuador casi el 90% de las pastas se compran a través de este canal de distribución. Por lo que se debe enfrentar muy bien esta amenaza y atacarlas con las estrategias correctas.

## **E. Tamaño de mercado (población Quito)**

Para poder dimensionar este mercado se ha determinado el total de habitantes comprendidos entre dichas edades que habiten en los barrios en donde se instalarán las tiendas.

Dado que el rango de edades es muy amplio, el mercado de Pavarotti alcanza al 62,66% del total de la población de Quito totalizando aproximadamente 1.800.000 de habitantes. Dentro de los cuales los productos de Pavarotti sólo llegarán a aquellos consumidores a los que les guste comer pastas.

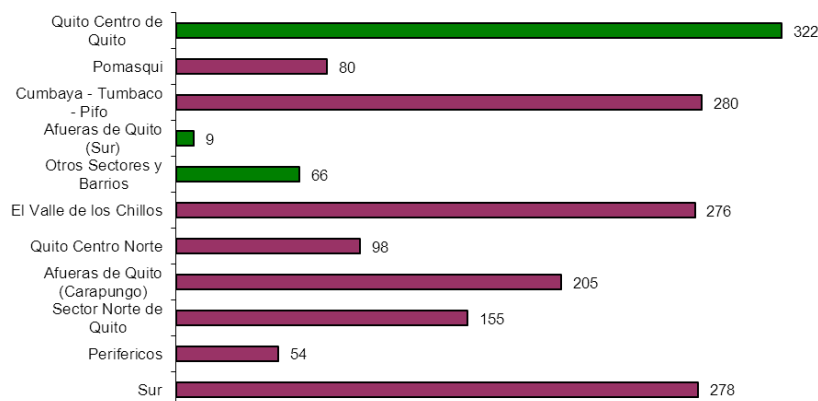
A partir de este análisis, se ha determinado que dentro de los barrios con mayor densidad de población se encuentran:<sup>3</sup>

- Cumbaya
- Mariscal
- San Rafael

Allí, será donde Pavarotti instalará las primeras tres tiendas.

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.inec.gob.ec/home/>

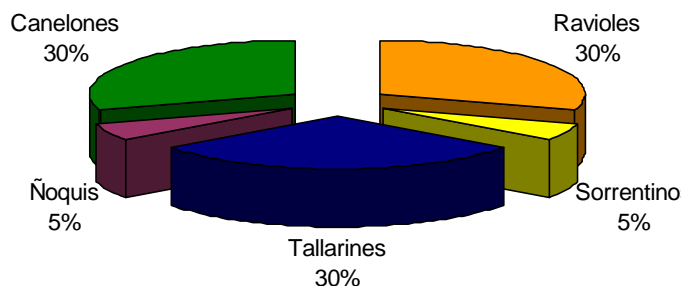
**Habitante por hectárea**

## F. Estimación de ventas

### Mix de ventas

Para determinar las preferencias y hábitos de los consumidores de pasta, se ha realizado una encuesta de mercado en la ciudad de Quito a 100 personas, en los barrios de Cumbaya, Mariscal y San Rafael. A partir del análisis de los resultados, se ha determinado el mix de ventas inicial. Éste podrá variar ya que Pavarotti podrá adaptarse rápidamente a los gustos y preferencias de los clientes.

El rango de precios no es muy amplio, por lo tanto una posible variación en el mix de ventas no incidiría de forma significativa en el monto total de los ingresos.

**Mix de Ventas**

### Previsión de ventas

Para realizar la previsión de ventas, se consideraron datos objetivos de la realidad de establecimientos de ventas de productos alimenticios asimilables a Pavarotti. En el relevamiento se incluyeron tiendas de venta de pastas, empanadas, pizzas, tiendas gourmet, tiendas exclusivas de ventas de carne y pescado situadas en los barrios donde se ubicará Pavarotti, obteniendo un promedio de 66 ventas diarias. El objetivo para los primeros meses de operación de cada tienda de Pavarotti será alcanzar las 50 ventas diarias.

Tienda	Ventas diarias		
	min	max	promedio
Brichola	80	100	90
L'Arcadia	70	80	75

Nona	30	40	35
Tiendas de venta exclusiva de carne	50	60	55
Tiendas de venta exclusiva de pescado	50	60	55
Pizzas	70	90	80
Empanadas	60	80	70
Promedio			66

Por otro lado, en base a los resultados de la encuesta de mercado realizada por la compañía para establecer los gustos y preferencias de los habitantes de la ciudad de Quito a la hora de comer pastas, se pudieron determinar los siguientes parámetros:

- Consumo medio de pasta por persona en una comida: 300 gramos.
- Cantidad de personas por hogar: 3



A partir del relevamiento del comportamiento de los competidores directos, se sabe que al inicio de la operación de cada una de las tiendas se realizarán un 25% menos de las ventas que la media, por esta razón se toman 50 ventas diarias y no 66.

Esta estimación de ventas será para los primeros tres meses de operación de cada tienda, durante los siguientes dos meses se espera un aumento en las ventas diarias, las cuales llegarán a 55, para alcanzar en el segundo semestre 60 ventas diarias.

Se estima que a partir del segundo año de operación de cada una de las tiendas se crecerá a un ritmo del 10% en cuanto a volumen de ventas, acompañando la tendencia del mercado durante los últimos años.

Con respecto a la previsión de ventas de salsas, se estima que en promedio un 20% de las ventas de pastas irán acompañadas por la venta de salsa, ya que en general, el consumidor que cocina una pasta fresca también elabora la propia salsa en su hogar o puede utilizar algún producto envasado comprado previamente en otro establecimiento. A su vez, para acompañar 1 kilo de pasta, es necesario 500 gramos de salsa. En base a estos valores se han hecho las estimaciones de ventas de salsas.

Si bien el volumen de ventas estimado de salsas no es importante, y el total de ingresos esperados por este tipo de productos es bajo, se considera imprescindible la elaboración y comercialización de las salsas ya que es un complemento fundamental para el consumo de pastas.



## V. ESTRATEGIA DE MARKETING

### A. Segmentación

El público objetivo de Pavarotti está compuesto por hombres y mujeres de 25 años en adelante de la ciudad de Quito que les gusta comer pasta.

Del público objetivo se ha seleccionado dos segmentos:

- Familias, donde existe una persona que le gusta cocinar.
- Personas que les gusta tener invitados en casa y ofrecerles una comida de calidad.

Tres características claves del perfil de los clientes de Pavarotti serán:

- Están dispuesto a pagar más por un producto de calidad, y no se conforman con la pasta que se encuentra en el supermercado.
- Les gusta cocinar.
- Prefieren pasta fresca, sana y con sabor.

### B. Objetivos principales del plan de marketing

- Dar a conocer el producto y las características de la pasta fresca.
- Provocar la compra.
- Crear el hábito de consumo/necesidad de pastas frescas artesanales.
- Posicionar la marca Pavarotti en la mente del consumidor como pasta *fresca artesanal*.
- Lograr una frecuencia de compra mínima de 2 veces al mes para al menos el 20% de los clientes en los primeros dos años. Es decir, fidelizar al cliente.
- Lograr las ventas estimadas.

### C. Producto

#### Marca

La marca con la cual se comercializarán los productos será PAVAROTTI con el slogan *Pasta fresca y artesanal*. Se trabajará con el color verde, ya que es uno de los colores de la bandera italiana. Se ha escogido este nombre ya que con una sola palabra se hace alusión a Italia y es fácil de recordar, además de ser un nombre reconocido. Por otro lado la letra P sirve tanto para recordar el nombre de la marca y el producto que se comercializa (pastas). El logo será el siguiente:



#### Empaquetado

El empaquetado que se utilizará para despachar la pasta será bandejas de poliuretano blanco que llevarán el logo en la tapa, se lo hace en poliuretano ya que es únicamente

para despachar la pasta fresca lista para cocinar, no para almacenarla. De igual forma el envase plástico para despachar las salsas, las bolsas plásticas y las servilletas tendrán grabado la marca.

### **Posicionamiento**

Se pretende conseguir que Pavarotti sea percibida como la marca de pasta fresca artesanal. La diferenciación que existe ante la competencia directa e indirecta será la frescura, la calidad del producto. La calidad se verá reflejada principalmente en los rellenos.

La ventaja que existe ante la competencia directa es que las tres casas que comercializan pasta fresca actualmente en Quito no tienen un posicionamiento definido. En el primer caso, La Bricciola da la percepción de un restaurante que no vende pasta fresca. Por otro lado, Nona trata de dar una percepción de pasta artesanal elaborada al estilo italiano. El cual es un mensaje bastante vago ya que toda pasta está elaborada al estilo italiano. L'Arcadia sí da una imagen de venta de pasta fresca, pero no tienen un buen posicionamiento.

La diferenciación de Pavarotti está en la frescura de la pasta y los rellenos. Cuando la gente escuche Pavarotti, piense en pasta fresca artesanal. Este posicionamiento será logrado gracias a los altos esfuerzos de Marketing.

### **D. Distribución**

La comercialización del producto se realizará mediante tres tiendas propias, durante el primer año de operación. Es decir, que se trabajará con una estrategia de distribución exclusiva. Principalmente porque se ofrece un producto elaborado a diario, así que debe conservar su calidad y frescura. Esto ayudará a crear valor en el producto que se verá plasmado en una fidelización en el cliente, a largo plazo.

Otra ventaja de la distribución exclusiva es que existe un contacto directo con el cliente. Lo cual permitirá explicar las características y beneficios del producto. Además de poder incentivar a que las personas que visitan las tiendas quieran probar el producto. Asimismo se puede contar con la retroalimentación y sugerencias del cliente que ayudarán a realizar una mejora continua del producto y del servicio.

### **Las tiendas propias**

Como se ha mencionado anteriormente, las tiendas estarán localizadas en tres distintos sectores de Quito: Cumbaya, Mariscal y San Rafael.

Las tiendas pretenden ofrecer un ambiente cálido, acogedor y familiar. Este se logrará gracias a la combinación de muebles de madera y paredes del color corporativo (verde). Al entrar a la tienda, el cliente se encontrará con un mostrador que tendrá toda la variedad de pastas y salsas. La descripción de los productos y los precios estarán escritos en pizarras en la parte superior.<sup>4</sup>

La sensación que se quiere brindar en las tiendas Pavarotti es similar cuando se entra a la panadería de confianza donde se encuentra pan casero recién salido del horno.

---

<sup>4</sup> Ver imágenes del local en Anexos

Es decir, encontrar un producto fresco, cuyo sabor es inigualable al que se puede conseguir en un supermercado.

Las tiendas cuentan con un mostrador donde se colocarán los productos (muestras plásticas) acompañados de una decoración sobria. De esta manera las tiendas cumplirán una doble función: ser el canal de distribución y ser un medio de comunicación que despierte el interés de un cliente potencial, cree el deseo de compra y provoque la entrada a la tienda.

Dentro de los locales se encontrarán hojas de sugerencias acerca del producto y del servicio.

### **Fuerza de ventas**

La vendedora es un factor clave en la tienda, ya que es la cara de Pavarotti ante el cliente. Por lo tanto tendrá una formación previa sobre como debe ser el trato y el servicio que se debe ofrecer al cliente. Además estará entrenada para sugerir y recomendar sobre los productos y combinaciones que pueden hacer con las distintas salsas. De esta manera, ella ayudará a incentivar la prueba del producto en un inicio.

Las vendedoras estarán uniformadas con camisa de color blanco, delantal verde con el logo en color blanco y cinta de color verde para la cabeza.

### **Servicio a domicilio**

Al sexto mes, Pavarotti ofrecerá servicio a domicilio. Se atenderá 1 kilómetro a la redonda de las tiendas. Para despachar el producto gratuitamente a domicilio, el cliente deberá realizar una compra mínima de 20 dólares.

Como material de apoyo se regalarán imanes para las neveras con el número de teléfono.

### **E. Precio**

La política de precios será estar un poco por encima de los precios de la competencia, es decir, de la pasta fresca que se encuentra en el supermercado (entre el 10% y 15% aproximado). Ya que se está dando un valor agregado que es la calidad reflejada en la frescura (de la pasta y el relleno) de un producto elaborado en el día.

Los medios de pago serán efectivo y tarjeta de crédito.

En caso de que los precios no sean aceptados por el mercado, se corregirá al sexto mes antes de abrir la segunda tienda.

### **F. Comunicación**

La comunicación del producto se llevará a cabo mediante publicidad, relaciones públicas, promociones y merchandising principalmente.

### **Publicidad**

El principal objetivo que se quiere cubrir con la publicidad es dar a conocer una nueva alternativa de comer pasta en casa. Cuando se pensaba que solo en un restaurante se

podía encontrar pasta con un relleno fresco y de calidad, Pavarotti ofrece la misma opción para disfrutar en casa con la familia y amigos.

Para esto se realizarán cuatro acciones puntuales:

- a. Creación de una página web ([www.pavarottipastas.com](http://www.pavarottipastas.com)) o similar.
- b. Anuncios publicitarios en la web. El primer año se colocará anuncios publicitarios en la página de nuestro líder de opinión.
- c. Distribución de flyers que invitan a la inauguración del local, ya que se realizará una degustación gratuita del producto. Se contratará una persona para que reparta los flyers afuera del local. Los principales objetivos de la degustación es incentivar que la gente entre a la tienda, pruebe el producto y realice su primera compra.
- d. Folletos donde se explica el concepto de Pavarotti, la descripción y beneficios de los productos, las ventajas de las pastas frescas sobre las pastas que se venden en el supermercado, recomendaciones y sugerencias de las mejores combinaciones de pastas y salsas, etc.  
El folleto se encontrará permanentemente en el local, y en el mes de apertura se distribuirá a las casas de la zona.

Se actualizará cada tres meses; y el sexto mes cuando se incorpore el servicio a domicilio se incluirá en los folletos los precios de los productos.

El principal objetivo del folleto es enseñar al cliente sobre los beneficios del producto; lo cual ayudará a provocar la compra.

### **Relaciones Públicas**

Para la apertura de los locales se realizará un evento en cada local, tipo cocktail donde se invitarán a los medios de comunicación. Se contratará a un líder de opinión, y comentará sobre las ventajas de la pasta fresca ante las pastas secas o congeladas. Esto ayudará a construir la imagen de marca, ya que se cuenta con el efecto de respaldo de terceros.

Las relaciones públicas se realizarán por medio de una agencia.

### **Promociones**

Se realizarán cuatro promociones durante el primer año de operación de cada local:

- a. Degustación gratuita del producto el día de inauguración del local; cuya mecánica se explicó anteriormente. Con este plan de acción se quiere incitar a la prueba del producto y aumentar el número de clientes potenciales.
- b. Cupón de descuento en próxima compra: Por la compra de cada 10 dólares, obtiene un cupón del 15% de descuento en la próxima compra. Esta promoción estará vigente el primer mes. De esta manera se incentiva la repetición de compra.
- c. Por la compra de 1 kilo de pasta los días miércoles, se regalará una botella de vino. La idea es crear un hábito para que los días miércoles se invite a la familia o amigos a la casa a comer pastas frescas. Esta promoción empezará en el cuarto mes, y durará 6 meses. El principal objetivo es crear el hábito de consumo de pasta fresca.

d. Tarjeta de fidelización: El cliente recibe una tarjeta. Por cada compra que realice (superior a 10 dólares) se perfora la tarjeta; hasta la cuarta compra donde se regala 250grs de pasta. Cada semana se regalará un tipo de pasta diferente para incentivar a la prueba de los diferentes productos. Además se regalará una pasta diferente a la que el cliente compró. La promoción estará vigente por cuatro meses, y no será válida con otras promociones.

Esta promoción tiene como objetivos principales retener y recompensar a los clientes, además de mantener los hábitos de consumo ya creados, por lo tanto se realizará el último trimestre del primer año de operación.

A continuación se encuentra el calendario de las promociones para cada tienda:

**Calendario de Promociones**

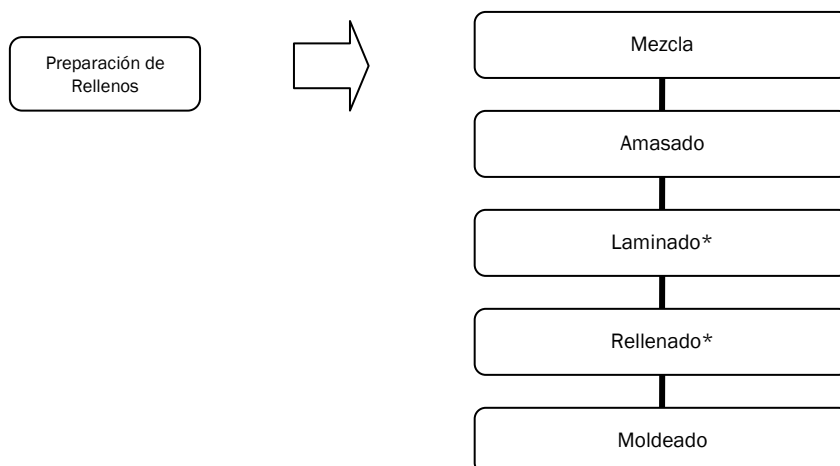
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Degustación de producto*												
Descuento en próxima compra												
Miércoles: Vino gratis												
Tarjeta de fidelización												

\*Se realizará solo el día de apertura del local

## VI. PROCESO PRODUCTIVO

### A. Esquema General

El siguiente esquema describe los principales pasos en la elaboración de pastas frescas:



#### Mezcla

En el proceso de mezcla se introducen en la maquinaria los materiales primarios para preparar la masa

#### Amasado

Luego de que se ha realizado la mezcla de los ingredientes, estos comienzan con el proceso de amasado donde se alcanza como producto la masa final que luego se utilizará para cada uno de los productos.

#### Laminado<sup>5</sup>

El producto final de este proceso son láminas de un espesor aprox. de 2,5mm. En caso que se utilice para tallarines, la máquina corta en tiras de ancho regulable. Para los canelones, la máquina realiza el corte para poder luego rellenarlos.

#### Rellenado/Moldeado

Por último en el proceso se realiza el relleno de las pastas y se le da su forma final para luego poder ser envasadas.

### B. Control de Stocks

Ya que Pavarotti realiza su producción en forma diaria y de acuerdo a la demanda generada, ésta se podrá ajustar a la demanda real, sin generar problemas de stock.

---

<sup>5</sup> Solo en los casos que sea necesario

Debido a las características de fabricación del producto que puede mantener su frescura en el frigorífico durante 3 días, inicialmente no se considera que haya obsolescencia en las cantidades de producto terminado y haya desperdicios.

### C. Planes de Producción

#### Tiempos medios de producción y materias primas necesarias por tipos de pasta.

Los lotes de producción están de acuerdo a la capacidad de la máquina en producción por hora, si bien los tiempos de mezclado no disminuyen en gran medida la menor producción, el resto de los procesos si dependen directamente de la producción requerida.

### D. Costes

A continuación se detallan las unidades y los costes unitarios por kilo de producto

#### NOQUIS

Materias Prímas	por kilo/unidad	Costo Unitario
Copos de papa	0,500	0,250
Huevos	2,000	0,133
Leche	0,300	0,204
Manteca	0,050	0,100
Harina	0,5	0,250
<b>Total</b>		<b>0,937</b>

#### TALLARINES

Materias Prímas	por kilo/unidad	Costo Unitario
Harina común 0000	0,750	0,375
Huevos	4,000	0,267
Aceite	0,033	0,002
sal	0,010	0,003
<b>Total</b>		<b>0,646</b>

#### RAVIOLES

Materias Prímas	por kilo/unidad	Costo Unitario
Harina común 0000	0,600	0,3
Huevos	3,000	0,2
Aceite	0,033	0,0
sal	0,010	0,0
Pollo	0,150	0,1
ricotta	0,200	0,1
verdura	0,200	0,0
<b>Total</b>		<b>0,793</b>

**SORRENTINOS**

Materias Prímas	por kilo/unidad	Costo Unitario
Harina común 0000	0,600	0,3
Huevos	3,000	0,2
Aceite	0,033	0,1
sal	0,010	0,0
Pollo	0,200	0,1
ricotta	0,300	0,2
verdura	0,300	0,1
<b>Total</b>		<b>0,985</b>

**CANELONES**

Materias Prímas	por kilo/unidad	Costo Unitario
Harina común 0000	0,400	0,2
Huevos	2,000	0,1
Aceite	0,033	0,1
sal	0,010	0,0
Pollo	0,300	0,2
ricotta	0,400	0,3
verdura	0,600	0,1
<b>Total</b>		<b>1,020</b>

Precio de Insumos	Precio	unidad
Harina	€ 0,50	kilo
Huevos	€ 0,07	por unidad
Aceite	€ 2,00	litro
Sal	€ 0,25	kilo
Pollo	€ 2,00	kilo
Verdura	€ 0,62	kilo
Ricotta	€ 2,25	kilo
Papas	€ 0,50	kilo
Leche	€ 0,68	litro
Manteca	€ 2,00	kg

**E. Inversiones**

A continuación se detallan las inversiones necesarias para la fábrica que se montará en el primer local (Cumbaya).

Inversiones	Presupuesto
Cocina	3.200,00
Congelador Industrial	1.500,00
Cilindrio-Amasado-Laminado	8.500,00
Gruppo Gnocchi a Pressione	2.200,00
Producción Ñoquis a presión	
Raviolitrice RC140	14.500,00
Producción multi producto pastas rellenas (Raviolis, Sorrentinos)	
Taglio Supplementare	350,00
Placa para Ravioles	
Taglio Festonato	520,00
Placa para sorrentinos	
<b>Total inversión por local</b>	<b>30.770,00</b>



## VII. PUESTA EN MARCHA

Los principales pasos a seguir para la ejecución de la compañía son: constitución de la empresa, localización de las tiendas, manejo del recurso humano y proyecto de franquicias.

A continuación se describe cada uno de ellos:

### A. Constitución de la empresa

Para crear la compañía, se ha decidido constituir una sociedad limitada. Por los siguientes motivos<sup>6</sup>:

- El capital social mínimo para constituirla es mucho menor que el de una sociedad anónima.
- No es necesario que el Órgano de la Administración permanezca fijo en los estatutos.
- La sociedad permanece absolutamente cerrada y sólo se podrá mantener entre los mismos socios.
- Se puede utilizar las posibilidades de configurar participaciones con desiguales derechos de voto y participación en beneficios.

Las posibilidades de la sociedad limitada permiten su utilización incluso para dar solución a situaciones que se planteen fuera del estricto Derecho Mercantil Empresarial.

A continuación se detalla los pasos a seguir para la constitución de la compañía:

1. Debe decidir cómo qué tipo de compañía se va a constituir.
2. Escoger el nombre de su empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección ( el monto mínimo para Cía. Ltda es \$400 y para S.A es \$800)
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía (Esto puede ser realizado en cualquier notaría)
6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 hora)
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer quiénes van a ser el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Administrador.

**13.** Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.

**14.** Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

**15.** Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

**16.** Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de C.I. y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

## B. Localización de las tiendas

La primera tienda se abrirá en Cumbaya. La dirección del local será en un local ubicado en el Parque Central de Cumbaya. El alquiler mensual es de 1.400 dólares. Este local se conseguirá por medio de una inmobiliaria, por lo tanto se tendrá que pagar el primer mes, a parte de dos meses de garantía, 1 mes a la agencia inmobiliaria.

La tienda contará con 81,7 m<sup>2</sup>, que estará distribuida en tres partes principales:

- 20m<sup>2</sup> destinados a la fabricación del producto para los tres locales.
- 45m<sup>2</sup> destinados a la tienda.
- 2,85m<sup>2</sup> destinados a la oficina del Administrador.

Aparte cuenta con un almacén de 1,30m<sup>2</sup>, un baño de 2,50m<sup>2</sup> y cuarto de basura de 1m<sup>2</sup>.<sup>7</sup> La inversión necesaria para montar el primer local está compuesta de tres rubros principales<sup>8</sup>:

### Resumen

Decoración	13.784,88
Equipamiento	16.797,00
<b>Total</b>	<b>30.581,88</b>

\*Este valor no toma en cuenta las máquinas de fabricación de pastas.

El segundo local comercial se abrirá 6 meses más tarde en el barrio Mariscal. La dirección del local será en la Calle Mariscal. El alquiler mensual es 1.500 dólares. Se deberá pagar dos meses de fianza y cuenta con 55 m<sup>2</sup>. Este local estará distribuido de la siguiente manera:

- 42m<sup>2</sup> destinados a la tienda
- 8m<sup>2</sup> destinados al almacén, baño y cuarto de basura.

La inversión necesaria para montar el segundo local está compuesta de los siguientes rubros<sup>9</sup>:

<sup>7</sup> Ver plano del local de Cumbaya en Anexos

<sup>8</sup> Ver detalle de gastos del local Cumbaya en Anexos

<sup>9</sup> Ver detalle de gastos del local Mariscal en Anexos

<b>Resumen</b>	
Decoración	14.147,40
Equipamiento	16.797,00
<b>Total</b>	<b>30.944,40</b>

La tercera tienda propia se abrirá al año (mes 12) en el valle en el sector de San Rafael. El alquiler mensual es 1.300 dólares. Se deberá pagar dos meses de fianza y cuenta con 49 m<sup>2</sup>, que estarán distribuidos de manera similar al local de Mariscal:

- 38m<sup>2</sup> destinados a la tienda
- 7,3m<sup>2</sup> destinados al almacén, baño y cuarto de basura.

La inversión necesaria para montar el tercer local está compuesta de los siguientes rubros<sup>10</sup>:

<b>Resumen</b>	
Decoración	20.283,45
Equipamiento	13.464,00
Oficina del Administrador	2.280,30
<b>Total</b>	<b>36.027,75</b>

## C. Recursos Humanos

### Personal

El personal de Pavarotti S. L. se divide en tres grupos:

- Personal de estructura
- Personal de producción
- Personal comercial

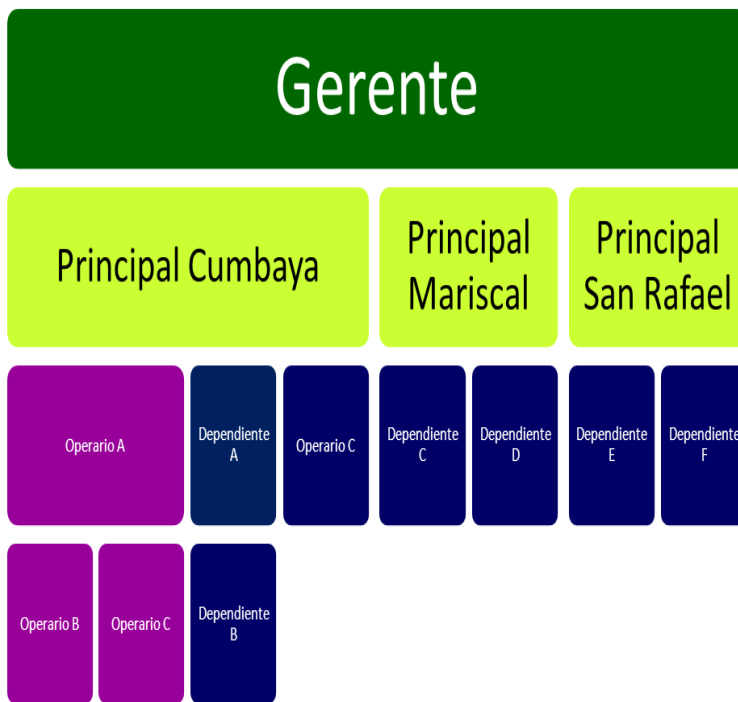
El personal de estructura estará constituido por el Administrador. Tendrá la responsabilidad y dirección total de la marcha administrativa de la empresa; y tendrá a su cargo tanto el personal de producción como el personal comercial.

El personal de producción estará compuesto por tres operarios encargados del manejo de la maquinaria y elaboración del producto final.

El personal comercial estará formado por las vendedoras y el repartidor. Las vendedoras estarán encargadas de la atención al cliente, el asesoramiento en la compra, así como la venta del producto final. El repartidor estará encargado de llevar cada mañana el producto fabricado a las sucursales; como también de servicios de mensajería y la entrega a domicilio de los clientes.

A continuación se presentan el organigrama de la empresa:

<sup>10</sup> Ver detalle de gastos del local San Rafael en Anexos



## Salarios

Los salarios de los trabajadores se harán de acuerdo a la categoría que correspondan componiéndose de un salario mínimo más el valor de horas extras. Están compuestos de doce remuneraciones, más el decimo cuarto y decimo tercera remuneración.

Nivel	Salario Base Mensual	Horas Extras Aproximado	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual
<b>Personal de Estructura</b>				
Administrador	907	350	1.257	18.855
<b>Personal de Producción</b>				
Operario	300	190	490	7.350
<b>Personal Comercial</b>				
Dependiente	300	190	490	7.350
Repartidor	300	190	490	7.350

## Jornada Laboral y Vacaciones

La jornada laboral de la empresa en cómputo anual será de 1.920 horas anuales de trabajo efectivo, sin contabilizar las horas extras, se toma en cuenta un número de 8 horas diarias por cinco días de trabajo combinado con dos días semanales de descanso.

## Evolución de la Plantilla

En sus inicios la empresa estará compuesta por una plantilla de cinco personas: un gerente, dos personas en producción y dos vendedoras. En el sexto mes, al abrir la sucursal de Mariscal se incorporarán dos vendedoras, una persona más para producción y un repartidor. En el mes 12, al abrir la tercera tienda en San Rafael se integrarán al equipo de Pavarotti dos vendedoras más.

De esta forma, la empresa finalizará su primer año de gestión con una plantilla compuesta por once personas.

## D. Calendario

A continuación se presenta el calendario de las principales actividades de Pavarotti en su primer año de operación:

[illegible]

## E. Proyecto de Franquicias

A partir del tercer año de operación, Pavarotti cambia su distribución a una fórmula más dinámica y rápida de expansión dentro de Ecuador, y pone en marcha el sistema de franquicias.

Gracias al excelente concepto del negocio, basado en valores diferenciales tanto en producto como en servicio, Pavarotti ofrece a los franquiciados un negocio a largo plazo, que se adapta a las necesidades del mercado.

Según el criterio de la AEFRAN (*Asociación Ecuatoriana de Franquicias*), un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, un *know-how* diferenciado y transmisible, tener la autorización de uso de las marcas y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de marketing a sus franquiciados.<sup>11</sup>

Pavarotti trabajará los dos primeros años de operación con tres tiendas propias (centros pilotos), donde se demostrará la rentabilidad del negocio. A partir del tercer año Pavarotti será capaz de:

- Transmitir a sus franquiciados el *know-how* de la comercialización de las pastas frescas artesanales.
- Asesorar permanentemente sobre los avances tanto técnicos como de marketing.
- Evaluar las diferentes zonas geográficas. Se buscarán franquiciados en Quito y posteriormente en Guayaquil. Ya que según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación las ciudades de Quito y Guayaquil concentran casi el 50% de la pasta fresca consumida en Ecuador.
- Tener la capacidad financiera y solvencia profesional.
- Tener el correspondiente manual operativo, que garantice el éxito comercial y económico.
- Proporcionar exclusividad de zona.
- Invertir en marketing para incrementar la notoriedad de la marca.
- Garantizar a los franquiciados seguimiento permanente, comunicación interna y apoyo.

El perfil de los franquiciados que busca Pavarotti deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Persona visionaria con total entrega al proyecto, y destrezas como liderazgo y trabajo en equipo.
- Contar con un local de 50m<sup>2</sup> mínimo
- Solvencia económica y profesional
- Disponer de equipo humano
- Respetar el manual operativo
- Entender perfectamente la filosofía e identidad corporativa de Pavarotti
- Abonar las cantidades económicas pactadas en el contrato
- Confianza mutua
- Contribuir al éxito de la red, resolviendo junto con el franquiciador los problemas que pueda ocurrir; y ayudar a desarrollar una mejora continua del negocio.

Los pagos que se deberán realizar se detallan a continuación:

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.aefran.org/>

<i>Cuota de entrada:</i>	8.000 USD
<i>Royalty:</i>	3% sobre ventas.
<i>Canon de publicidad:</i>	No habrá
<i>Inversión inicial:</i>	800 USD por m <sup>2</sup>

Los contratos serán vigentes por 5 años mínimos.

Los resultados del proyecto de franquicias no se encuentran reflejados en la Cuenta de Resultados de la compañía. Ya que es un proyecto que se desarrollará de acuerdo a los resultados de la empresa en los dos primeros años de actividad.

## VIII. INFORMACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta la información financiera para los primeros cinco años de operaciones de la empresa, con el objetivo de tener una base más objetiva para analizar lo que se debe invertir y al mismo tiempo lo que esta inversión generará en el transcurso de cada uno de los años y principalmente al final del quinto año.

De tal forma se presenta:

- Estado de resultados mensual para el primer año
- Estado de resultados anual proyectado para los primeros cinco años
- Flujo de fondos
- VAN y TIR del proyecto
- Otros flujos del proyecto
- Cuenta de balance
- Ratios financieros.

### Estados de Resultados

Durante el primer año de gestión de la empresa, ya con las tres tiendas en operación se obtiene una pérdida de resultados -24%. Todo esto atribuido principalmente a los gastos comerciales que se tuvieron para la apertura de cada una de las tres tiendas.

Referente al coste de ventas que se observa, está constituido principalmente por cuatro datos que afectan directamente a la producción de pastas y salsas: salarios de los operarios de las máquinas, amortización de las máquinas utilizadas en el proceso productivo y finalmente los costes de las materias primas utilizadas para hacer las salsas y las pastas frescas. Este coste representa un 38% promedio durante el primer año referente de las ventas.

Para alcanzar el punto de equilibrio en las ventas en el segundo año en el cual las tres sucursales estén operando ya, se tiene que llegar a vender 906 kilos de pasta en comparación a 491 kilos en el quinto año, cuando ya la empresa se encuentra más estabilizada en cuanto ventas y gastos.

El gasto de comercialización está formado por los salarios de las vendedoras, y por los gastos de los locales y de marketing. Durante este primer año este dato constituye un promedio de 66% de las ventas totales de la empresa.

Para obtener el beneficio de explotación se ha restado del margen comercial, el gasto de estructura (salario gerente) y las amortizaciones de los gastos de constitución de la empresa y los gastos de establecimiento que se tuvieron en los meses anteriores a la apertura de cada una de las tiendas.



En cuanto a los gastos financieros, son el resultado de un préstamo solicitado por valor de USD 62.000. Esta financiación ajena representa el 27% aproximadamente de la inversión inicial. Es decir, el 73% restante debe ser aportado por los inversionistas del proyecto.

### Estado de resultado primer año Pavarotti

Estado de Resultados Pavarotti	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	% Vtas
<b>Ventas</b>	<b>15.035</b>	<b>15.035</b>	<b>15.035</b>	<b>16.538</b>	<b>16.538</b>	<b>33.076</b>	<b>33.357</b>	<b>33.357</b>	<b>34.860</b>	<b>35.141</b>	<b>36.644</b>	<b>51.960</b>	<b>336.574</b>	<b>100%</b>
Subtotal Pastas	14.099	14.099	14.099	15.508	15.508	31.017	31.017	31.017	32.427	32.427	33.836	47.935	312.987	93%
Subtotal Salsas	936	936	936	1.030	1.030	2.059	2.340	2.340	2.434	2.714	2.808	4.025	23.587	7%
Otras ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Coste de Ventas	-5.756	-5.756	-5.756	-5.898	-5.898	-13.365	-13.498	-13.498	-14.039	-14.172	-14.714	-16.131	-128.482	-38%
<b>Margen Bruto</b>	<b>9.278</b>	<b>9.278</b>	<b>9.278</b>	<b>10.640</b>	<b>10.640</b>	<b>19.711</b>	<b>19.859</b>	<b>19.859</b>	<b>20.821</b>	<b>20.969</b>	<b>21.931</b>	<b>35.829</b>	<b>208.092</b>	<b>62%</b>
Gasto de Comercialización	13.191	5.348	5.563	18.074	32.128	20.726	12.582	13.269	12.734	24.538	39.360	26.059	223.572	66%
<b>Margen Comercial de empresa</b>	<b>-3.913</b>	<b>3.931</b>	<b>3.715</b>	<b>-7.434</b>	<b>-21.489</b>	<b>-1.015</b>	<b>7.276</b>	<b>6.590</b>	<b>8.087</b>	<b>-3.569</b>	<b>-17.430</b>	<b>9.770</b>	<b>-15.480</b>	<b>-5%</b>
Gasto de Estructura general	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	39.120	12%
Amortizaciones	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.312	2.312	2.312	2.312	2.312	2.312	26.550	8%
<b>Beneficio de Explotación</b>	<b>-9.286</b>	<b>-1.442</b>	<b>-1.658</b>	<b>-12.807</b>	<b>-26.861</b>	<b>-6.388</b>	<b>1.704</b>	<b>1.018</b>	<b>2.515</b>	<b>-9.142</b>	<b>-23.002</b>	<b>4.198</b>	<b>-81.150</b>	<b>-24%</b>
Gastos financieros														0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-9.286</b>	<b>-1.442</b>	<b>-1.658</b>	<b>-12.807</b>	<b>-26.861</b>	<b>-6.388</b>	<b>1.704</b>	<b>1.018</b>	<b>2.515</b>	<b>-9.142</b>	<b>-23.002</b>	<b>4.198</b>	<b>-81.150</b>	<b>-24%</b>
Impuesto de Sociedades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
<b>Resultado Final</b>	<b>-9.286</b>	<b>-1.442</b>	<b>-1.658</b>	<b>-12.807</b>	<b>-26.861</b>	<b>-6.388</b>	<b>1.704</b>	<b>1.018</b>	<b>2.515</b>	<b>-9.142</b>	<b>-23.002</b>	<b>4.198</b>	<b>-81.150</b>	<b>-24%</b>

### Proyección anual primeros cinco años

Al proyectar los estados para los primeros cinco años de operaciones de la empresa, es durante el segundo año que se comienza a tener beneficios superiores a 100.000USD. Luego de cinco años de operaciones se llegará a tener 95% más, que representa 226.091USD. Este crecimiento se debe principalmente al aumento de ventas, y a la optimización de los costes de producción debido a las cantidades producidas, y a la disminución de los gastos de establecimiento.

Se debe observar que de las ventas totales de la compañía, las pastas representan aproximadamente el 90% de las ventas, y las salsas sólo contribuyen con el 10%.

En cuanto al coste de venta de los productos se observa que a lo largo de los años, este representa un 37% promedio de las ventas de la empresa.

El beneficio de explotación de la empresa en el quinto año es de 34% del total de las ventas, alcanzando finalmente un beneficio del ejercicio del 27%.

### Estados de resultado primer – quinto año Pavarotti

Estado de Resultados Pavarotti	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	% Vtas	% Vtas
<b>Ventas</b>	<b>336.574</b>	<b>694.945</b>	<b>774.362</b>	<b>856.113</b>	<b>941.687</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Subtotal Pastas	312.987	634.433	707.181	777.899	855.655	91%	93%
Subtotal Salsas	23.587	60.512	67.181	78.215	86.032	9%	7%
Otras ventas		-	-	-	-		
Coste de Ventas	-128.482	-274.864	-299.166	-321.723	-346.510	37%	-38%
<b>Margen Bruto</b>	<b>208.092</b>	<b>420.081</b>	<b>475.196</b>	<b>534.391</b>	<b>595.176</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>
Gasto de Comercialización	223.572	221.820	223.703	225.546	227.537	24%	66%
<b>Margen Comercial de empresa</b>	<b>-15.480</b>	<b>198.261</b>	<b>251.493</b>	<b>308.845</b>	<b>367.639</b>	<b>39%</b>	<b>-5%</b>
Gasto de Estructura general	39.120	39.200	39.280	39.360	39.440	4%	12%
Amortizaciones	26.550	27.750	2.400	2.400	3.600	0%	8%
<b>Beneficio de Explotación</b>	<b>-81.150</b>	<b>131.312</b>	<b>209.813</b>	<b>267.085</b>	<b>324.599</b>	<b>34%</b>	<b>-24%</b>
Gastos financieros		4.030	3.224	2.418	1.612	0%	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-81.150</b>	<b>127.282</b>	<b>206.589</b>	<b>264.667</b>	<b>322.987</b>	<b>34%</b>	<b>-24%</b>
Impuesto de Sociedades		11.533	61.977	79.400	96.896	10%	0%
<b>Resultado Final</b>	<b>-81.150</b>	<b>115.749</b>	<b>144.612</b>	<b>185.267</b>	<b>226.091</b>	<b>24%</b>	<b>-24%</b>

### Flujo de fondos, VAN y TIR

A continuación se presenta la tabla de flujos de la empresa con los fondos absorbidos y fondos generados durante los primeros cinco años de operaciones.

Se considera momento cero a todas las inversiones necesarias antes de la apertura de la primera tienda. A su vez, se considera como momento 1 todos los flujos acumulados al final del primer año; y así con cada uno de los años.

Como dato importante se debe destacar que es a partir del tercer año que se obtienen flujos positivos. Ya que todas las inversiones se realizaron antes de este año.

Por lo tanto, se ha llegado a obtener el VAN de 162.546USD. Este VAN representa que se ha obtenido un súper beneficio por encima de la rentabilidad del proyecto exigida por la tasa de descuento (10%).

De igual forma, se ha obtenido el valor de la TIR (tasa interna de retorno, esta es la tasa de descuento que hace el VAN = cero), la cual proporcionará la rentabilidad del proyecto en este caso expresada en una base anual. Como resultado tenemos, que la TIR será de 50,71%.

Tomando en cuenta que la TIR es superior al 10% (tasa de descuento que se le exige al proyecto), se concluye que este proyecto cumple con las exigencias requeridas por la tasa de descuento.

<b>Momentos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Fondos Absorbidos</b>						
Amortización Préstamo			-12.400	-12.400	-12.400	-12.400
Gastos de establecimiento	-50.699					
Maquinaria	-30.770					
Tesorería y Vehículos*	-85.000	-12.000				
<b>Total Fondos Absorbidos</b>	<b>-166.469</b>	<b>-12.000</b>	<b>-12.400</b>	<b>-12.400</b>	<b>-12.400</b>	<b>-12.400</b>
<b>Fondos Generados</b>						
Beneficio Neto		-81.150	115.749	144.612	185.267	226.091
Más Amortizaciones		32.704	33.904	8.554	8.554	9.754
Préstamo		62.000				
<b>Total Fondos Generados</b>	<b>-</b>	<b>13.554</b>	<b>149.652</b>	<b>153.166</b>	<b>193.821</b>	<b>235.845</b>
<b>Flujo de Fondos Total</b>	<b>-166.469</b>	<b>1.554</b>	<b>137.252</b>	<b>140.766</b>	<b>181.421</b>	<b>223.445</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	10%					
<b>TIR</b>	<b>50,71%</b>					
<b>Términos del VAN</b>	-166.469	1.412	113.432	105.760	123.913	138.742
<b>VAN</b>	<b>162.546</b>					

\* Año 0: Tesorería; Año 1: Vehículo

## Balance y Ratios Financieros

A continuación, se presenta el balance general de la empresa con el fin de proporcionar una visión de la situación patrimonial y financiera de la empresa, en donde se observa nuevamente las inversiones dadas y su fuente principal de financiación.

En los balances de la empresa durante los primeros cinco años, se tiene que los principales montos a financiar son los de gastos de establecimiento de los tres locales comerciales y las maquinarias que se adquiere en el primer año. Todo esto financiado como se mencionó anteriormente por 27% de préstamo a una entidad financiera y el restante 73% como capital aportado por los inversionistas.

Seguidamente, se presentan algunos índices financieros para completar el análisis del proyecto, como son el ROE (tasa de retorno de los inversionistas), y ROI (tasa de retorno de los activos).

El período de recuperación de los fondos aportados al proyecto, calculado a partir del flujo de fondos vistos anteriormente, es de dos años y tres meses de iniciada la operación de la empresa. Es decir, pasa finalmente de un flujo negativo de 27.663USD a un flujo positivo superior a 113.103USD en el año tres.

Finalmente, se presenta el ratio de endeudamiento para ver la relación de recursos ajenos que se tienen con los recursos propios de la empresa.

### Cuenta de Balance Pavarotti

Año	1	2	3	4	5
<b>Activo</b>	<b>134.901</b>	<b>238.249</b>	<b>370.461</b>	<b>543.329</b>	<b>757.020</b>
Gastos Establecimiento	-50.699	-50.699	-50.699	-50.699	-50.699
Amortización acum gastos est	16.900	33.799	50.699	0	0
<b>Inmovilizado</b>	<b>-50.124</b>	<b>-57.478</b>	<b>-64.832</b>	<b>-72.186</b>	<b>-79.540</b>
Maquinaria	-30.770	-30.770	-30.770	-30.770	-30.770
Amortización acum maquinaria	-6.154	-12.308	-18.462	-24.616	-30.770
Furgoneta	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000
Amortización acum furgoneta	-1.200	-2.400	-3.600	-4.800	-6.000
<b>Activo Circulante</b>	<b>218.824</b>	<b>312.627</b>	<b>435.293</b>	<b>666.214</b>	<b>887.259</b>
Tesorería*	218.824	312.627	435.293	666.214	887.259
<b>Pasivo</b>	<b>134.900</b>	<b>238.249</b>	<b>370.461</b>	<b>543.328</b>	<b>757.019</b>
<b>Recursos propios</b>	<b>85.300</b>	<b>201.049</b>	<b>345.661</b>	<b>530.928</b>	<b>757.019</b>
Capital social	166.450	166.450	166.450	166.450	166.450
Beneficio acumulado	-81.150	34.599	179.211	364.478	590.569
<b>Recursos ajenos a LP</b>	<b>49.600</b>	<b>37.200</b>	<b>24.800</b>	<b>12.400</b>	<b>0</b>

\*Posibilidad de uso para repartición de dividendos

## X. BIBLIOGRAFÍA

- COCHON BLANCO, J. "La Sociedad Anónima, cien preguntas clave y sus respuestas", Ed. Dykinson, Madrid, 1993
- DEL RIO, R. "Posicionamiento e Imagen Corporativa". ESIC, 2006.
- DE LA VEGA, R. *"Políticas y Planificación de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Contenidos"*. ESIC, 2007
- DIAZ CANEJA, B. "Comunicación Comercial: Esquemas". ESIC, 2006
- FERNANDEZ AGUADO, J. "Crear empresa, mil consejos para un emprendedor". Ed. Dossat, España 2000.
- GIL ESTALLO, M. "Como crear y hacer funciona una empresa, conceptos e instrumentos", Ed. Esic, Bogota, 1993
- LOPEZ QUESADA, A. "Política de Distribución y análisis de la clientela". ESIC, 2006
- LOPEZ QUESADA, A. "Plan de Marketing: Contenidos". ESIC, 2006
- LUENGO MESA, A. "Políticas de Precios". ESIC, 2006
- LUENGO MESA, A. "Política del Producto". ESIC, 2006
- OÑADERRA, J. "Inversiones". IDE, 2008
- RUBIO, C. "Formas Jurídicas de la Empresa: Esquemas". TEC, 2009
- SIGLIANO, K. "Marketing en Internet". IDE, 2010
- Código de Ordenamiento de Comercio Minorista de la Alimentación ANM2003/12
- [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.lexjuridica.com](http://www.lexjuridica.com)
- [www.aefran.org/](http://www.aefran.org/)
- [www.quito.com.ec](http://www.quito.com.ec)
- [www.conquito.org.ec](http://www.conquito.org.ec)
- [www.relacioneslaborales.gob.ec/](http://www.relacioneslaborales.gob.ec/)
- [www.pintura.rdps.org/](http://www.pintura.rdps.org/)
- [www.plasticos.sesmero.com](http://www.plasticos.sesmero.com)
- [www.la-monferrina.com/](http://www.la-monferrina.com/)